



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

Шарипова Наталья Александровна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И КОНТРОЛЯ
РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки 38.03.03 – «Управление персоналом»,
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток
2018

Автор работы _____
(подпись)

« _____ » _____ 2018 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Руководитель ВКР д.э.н. профессор
(должность, ученое звание)

_____ Гнездилов Е.А.
(подпись) (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Назначен рецензент _____

_____ (должность, фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой _____

Секретарь ГЭК _____

_____ (подпись) _____ (И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2018 г.

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой канд. геогр. наук, доцент
(ученое звание)

_____ Савинкина Л.А.
(подпись) (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы работы с персоналом.....	7
1.1 Система организации и контроля персонала: основные понятия, сущность и ее элементы.....	7
1.2 Кадровая политика в системе контроля персоналом и ее планирование	16
1.3 Персонал организации как система	22
1.4 Нормативное и документационное обеспечение предприятия, как организация и контроль труда персонала.....	28
2 Анализ деятельности предприятия и основные направления по совершенствованию системы управления персоналом.....	33
2.1 Общая характеристика организации и анализ текучести кадров в филиале АО «Зара СНГ» г. Владивосток	33
2.2 Анализ управления и организации труда персонала на предприятии	40
2.3 Анализ организации контроля персонала в филиале АО «Зара СНГ»	46
2.4 Разработка рекомендаций для совершенствования организации и контроля работы персонала в филиале АО «Зара СНГ».....	49
Заключение	54
Список использованных источников	57
Приложения	61

Введение

В российских организациях существует насущная потребность в эффективном HR-менеджменте. На сегодняшний день назрело серьезное несоответствие между растущей объективной потребностью в обеспечении функций управления персоналом и состоянием служб, отвечающих за это.

Функции управления персоналом рассредоточены между различными подразделениями, так или иначе участвующих в решении кадровых вопросов. Отсутствие необходимой координации не позволяет эффективно управлять персоналом. Из-за этого, как правило, руководители пока не способны взять на себя роль, обеспечивающую весь комплекс мер по управлению персоналом.

Все это возникает на фоне противоречия, существующего между провозглашенными целями кадровых отделов и их реально выполняемыми функциями. Так, в списке обязанностей значатся действия по учету, контролю, мотивации персонала, регулирование отношений между руководящим звеном и персоналом, однако, руководители этих служб оценивают свою роль в управлении социальными кадровыми процессами как второстепенную, считая, что все зависит от руководства предприятия.

Следует также отметить смену традиционных ценностей, которая приводит к серьезным расстройством личных убеждений. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Это значительно усложнило систему мотивации и стимулирования работников, прежде всего в связи с приемом на работу по краткосрочным контрактам, выдвижением различных предварительных условий (в том числе испытательного срока), жесткой увязкой материального поощрения с получаемой прибылью и другими факторами.

Отсутствует на предприятиях и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников. Эти и некоторые

другие проблемы ставят перед руководителями вопрос о совершенствовании системы управления и контроля труда персонала.

Однако часто приходится сталкиваться с тем, что, стараясь поставить на должный уровень работу с персоналом в организации, руководители делают ряд ошибок, которые не позволяют достичь целей, ради которых, собственно, и была начата работа с персоналом. При пересмотре методов управления и контроля труда персонала, не отвечающих состоянию внешней среды, руководство может столкнуться конфликтом, порождаемым неприятием новых методов организационной культурой фирмы из-за консерватизма и инертности некоторой части коллектива. Такой конфликт может быть достаточно болезненным и разрушительным по своим последствиям. Эти аспекты и обуславливают актуальность совершенствования системы организации и контроля работы персонала на предприятии.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы организации и контроля труда персонала на предприятии розничной торговли.

Для достижения цели необходимо выполнить следующие задачи:

- обзор теоретических исследований систем работы с персоналом;
- проанализировать АО «Зара СНГ»;
- исследовать систему управления и контроля работы персонала;
- разработать рекомендации.

Объектом исследования является персонал организации.

Предметом исследования является система организации и контроля труда персонала.

Методологической основой выпускной квалификационной работы явились новейшие труды российских и зарубежных ученых-экономистов в области системы управления персоналом. В данной работе были использованы труды таких авторов как: А.Н. Аверин, А.П. Егоршин, А. Смит, А.В. Румянцева.

Для сбора информации в рамках исследования применялись такие методы как: анализ документов, анкетирование. Собранная информация обрабатывалась при помощи сравнения собранных данных и их анализа.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные комплекс рекомендации по совершенствованию системы организации и контроля работы персонала могут быть использованы при построении эффективных систем управления персоналом на предприятиях розничной торговли. Полученные результаты могут послужить предпосылкой для дальнейших исследований по вопросам совершенствования системы управления персоналом.

Структуру выпускной квалификационной работы составляют две главы, введение, заключение, список использованных источников в количестве 40 наименований и приложения.

Во введении определяется актуальность выбранной темы, ставятся цели и задачи.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов системы работы с персоналом.

Вторая глава выпускной квалификационной работы посвящена анализу деятельности предприятия, основных направлений совершенствования системы управления персоналом, разработке рекомендаций.

В заключении обобщаются результаты исследования и подводятся итоги проделанной работы.

1 Теоретические аспекты системы работы с персоналом

1.1 Система организации и контроля персонала: основные понятия, сущность и ее элементы

Каждый человек в своей жизни чем-то или кем-то управляет. Кто-то управляет своим домашним хозяйством, кто-то проявляет свои лидерские качества и руководит общественными группами, а кто-то непосредственно является руководителем какой-либо организации с ее подразделениями.

Оптимальное использование персонала с точки зрения «управления персоналом» достигается за счёт выявления положительных и отрицательных мотивов индивидуумов и групп в организации и соответствующего стимулирования положительных мотивов и «погашения» отрицательных мотивов, а также анализа таковых воздействий.

Для того чтобы управленческая деятельность была эффективна необходимо верная организация труда персонала. Организация и контроль персонала является основополагающей функцией в системе организации персонала. Без него невозможно говорить о полноценном существовании предприятия. Неотъемлемой частью в грамотном управлении как организацией, так и персоналом в целом является делегирование полномочий, которое в свою очередь требует контроля не только за четким исполнением, но и за обстановкой в коллективе.

Многие отечественные и зарубежные авторы исследовали область организации и контроля персонала, в частности: А.Н. Аверин, А.П. Егоршин, А. Смит, А.В. Румянцева, М.Х. Мескон, А. Дейли, М. Поль и многие другие. Им удалось разработать способы и методики управления организацией и контроля персонала. Все они сводятся к тому, что без грамотного управления невозможно стабильно существовать не только внутри компании, но и на рынке в целом.

Основными функциями управления персоналом являются организация и контроль. Разберемся с каждой из них.

Под организацией персонала, как функции управления персоналом, принято понимать: создание таких условий совокупной и эффективной работы персонала, которые позволят достигнуть цели, поставленные руководством. Какой бы сотрудник грамотный и опытный не был, без хорошего руководителя и спланированной работы невозможно достижение высоких результатов. На сегодняшний день организации персонал уделяют большое внимание, проводят различные тренинги, обучения, тимбилдинг и тому подобное. Основными задачами организации труда персонала являются [12, с. 15]:

1. Формировать структуру организации, основываясь на его специализации.
2. Устанавливать конкретные параметры, режимы работы подразделений организации.
3. Обеспечивать деятельность организации ресурсами (материальными, человеческими, информационными, финансовыми).

Исходя из задач, можно сделать вывод, что организация труда персонала, как функция управления – это один из первых этапов грамотного управления человеческими ресурсами. К аспектам, которые обуславливают необходимость организации персонала можно отнести:

1. Необходимо объединять людей, так как это способствует достижению целей.
2. Привлекать персонал к совместной деятельности.
3. Обеспечить полноценный контроль по выполнению поставленных задач.

Для того чтобы грамотно организовать персонал, необходимо иметь представление о специализации предприятия. Данная деятельность требует достаточно много времени для принятия решений, так как собрать и организовать команду достаточно сложно. В настоящее время большое

количество научных деятелей рассматривает данный вопрос. Этапы, которые являются основными, на сегодняшний день представлены на рисунке 1.



Источник: [1]

Рисунок 1 – Этапы организации персонала

Таким образом, при организации персонала в первую очередь необходимо следовать этапам, которые в свою очередь корректируются в зависимости от целей предприятия. Также нужно придерживаться принципам, которые непосредственно влияют на организацию персонала [27].

К основным принципам можно отнести [16, с. 56]:

1. Принцип цели.

Предприятие и его структурные подразделения должны работать для достижения общей цели.

2. Эластичность предприятия.

Оптимальное соотношение между свободой действий и административными предписаниями работников предприятия, должны быть установлены при определении задач и ответственности для выполнения целей.

3. Устойчивость.

Построение такой системы управления, при которой ее элементы не будут подвергаться изменениям под влиянием внешней и внутренней среды.

4. Непрерывное совершенствование.

Необходимо систематически организовывать работу по совершенствованию процесса организации и реализации решений.

5. Прямая соподчиненность.

У работника должен быть только один непосредственный начальник.

6. Объем контроля.

Необходимо обеспечить руководителям структурных подразделений такое количество подчиненных, квалифицированный контроль за которыми они смогут производить.

7. Ответственность за своих подчиненных должна лежать непосредственно на плечах руководителя.

8. Комбинирование.

Необходимо грамотно сочетать централизм и самостоятельность в принятии решений.

Данные принципы являются основными и корректируются в зависимости от целей и деятельности предприятия. Но основываться только на принципах неправильно, существуют факторы внешней и внутренней среды, которые также имеют влияние на процесс организации персонала. Если факторы внутренней среды управляемы, то к факторам внешней среды нужно относиться более ответственно. Высокая организация управления непосредственно определяется показателем быстрой реакции на изменение факторов внешней среды [32].

Несмотря на большое количество взглядов, выделим две основные концепции организации управления: единовластие и соучастное управление [21].

Первая концепция основывается на том, что владелец, как собственник компании, распоряжается ею единовластно и может вводить любые формы управления, несмотря на мнение коллектива.

Вторая же концепция наоборот основывается на том, что при принятии стратегических решений большую роль отводит коллективу. Персонал, который вводят в курс дела относительно финансового состояния и целей, может предложить предложения по улучшению дел предприятия. Конечно, руководитель организации принимает непосредственное решение о вносимых изменениях, но иногда мнение персонала, может поднять дела компания. Соучастный вид управления позволяет получить значительные преимущество по сравнению с единовластием. Данный вид управления мотивирует персонал и положительно влияет на психологический климат в коллективе, а также удовлетворяет потребности персонала в самовыражении, приобщает к ответственности [39].

Книга «Участие работников в промышленности» известного социолога М. Поля описывает модель организации персонала, которая учитывает ключевые переменные (1).

$$\begin{cases} P = f(L, U) \\ L = f(E, T) \\ U = f(P, L, G, I) \end{cases}, \quad (1)$$

где P – участие рабочих в организации производства и контроле;

L – скрытая власть (неформальное лидерство, общественное мнение, так называемая «власть подчиненных» и другие факторы);

U – оценки деятельности со стороны администрации и коллектива;

E, T – технологические факторы;

G – правительственные акты и действия;

I – более общие идеологии.

Данная система позволяет увидеть роль коллектива, отношения которого к задачам организации являются сознательными и творческими.

Но эта система применима не на всех организациях, так как на многих предприятиях и в организациях России слабо развита система самоуправления, в связи с чем, персоналу отводят наименьшую долю в степени участия [40].

Организация персонала невозможна без контроля над ним, поэтому далее мы более подробно рассмотрим понятие контроль, как функция управления персоналом.

Каждый руководитель должен уметь грамотно сплотить коллектив, добиваясь желаемой эффективности труда и обеспечивая сотрудникам предприятия максимально комфортные условия для работы. При дружественном и положительном климате в коллективе гарантируется успех деятельности любого предприятия.

Контроль персонала – это управление производительностью персонала, который обеспечивает достижение поставленных целей организации. Осуществление контроля персонала начинается с самого начала создания предприятия и непосредственно после определения целей. К особенностям контроля можно отнести всеохватность, планомерность, непрерывность и гибкость. Контроль осуществляется руководителем и он должен входить в часть должностных обязанностей по умолчанию [9, с. 33].

Основные задачи контроля персонала:

1. Заблаговременное выявление факторов, которые значительно влияют на деятельность организации и своевременно реагировать на них. Отслеживание негативных тенденций в развитии и создание обоснованных и четких планов.

2. Выявление неминуемых ошибок, нарушений, сбоев и своевременное принятие мер по их ликвидации.

3. Оценка работы персонала, включая результаты деятельности предприятия и эффективность системы управления в целом.

4. Корректировка текущей деятельности персонала и возможности для его стимулирования.

Можно сделать вывод, что каким бы не был руководитель и как бы он не осуществлял контроль персонала, необходимо обучить персонал самоанализу и самоконтролю, как основе эффективной деятельности не самого рабочего, а предприятия или компании в целом. Но чрезмерный контроль может привести к обратным результатам.

Для того чтобы контроль был эффективным он должен быть связан со всеми процессами, которые происходят на предприятии, в частности с организацией труда персонала [5].

На рисунке 2 представлены основные виды контроля персонала на предприятии.



Источник: [12]

Рисунок 2 – Основные виды контроля персонала

Общий контроль заключается в контроле деятельности всей организацией в целом. Данный вид контроля применим для маленьких компаний, когда объем производства небольшой и при этом можно контролировать весь персонал в целом. Данный вид контроля требует больших финансовых вложений [29].

Функциональный контроль подразумевает, контроль отдельных подразделений организации. Основными показателями, которые могут описать контроль персонала являются уровень прибыли, затраты, обеспеченность

собственными средствами, финансовое состояние (платежеспособность и ликвидность).

Выборочный контроль – это контроль отдельных сотрудников о качестве выполняемой ими работы.

Также можно выделить виды контроля по времени действия:

1. Предварительный. Примером является подбор персонала.
2. Текущий. Примером является контроль рабочего времени.
3. Заключительный. Контроль завершённой работы.

Неотъемлемой частью контроля персонала является применения методов, позволяющих проводить непосредственно данный контроль [10]. Рассмотрим основные методы контроля персонала:

1. Подбор кадров.

Данный метод заключается в том, что для соответствия людей предполагаемому виду работы предполагается определение психологических и профессиональных качеств. Руководитель «открывает» вакансию, знакомится с резюме, которые предоставляют претенденты на должность, проводит собеседование, принимает решение о пригодности данного кандидата, а далее при положительном результате подписывает трудовой договор. Со стороны претендента (персонала), он должен составить грамотное резюме.

2. Видеонаблюдение: открытое и закрытое.

В работе с персоналом данный метод является неотъемлемым. Он позволяет оперативно отреагировать на кражу имущества. Данный метод контроля позволяет руководителю не только наблюдать за детальностью каждого работника, но и позволяет сделать выводы о личных характеристиках, а также увидеть манеру поведения отдельных сотрудников.

3. Запись телефонных разговоров при работе с клиентами.

В век современных технологий появилась возможность записывать телефонные разговоры, как в момент совершения звонка, так и записать запись разговора на любой носитель. Согласно правилам трудового договора,

руководитель может ограничивать звонки в личных целях в рабочее время, в случае нарушения вправе применить дисциплинарное взыскание. Для сотрудника данный метод является положительным, так как увеличивается время на работу, также прослушивание разговоров позволяет предотвратить разглашения коммерческой тайны организации.

4. Контроль работы компьютера.

Выявление всех случаев использования компьютера в личных целях в рабочее время, а также выявление фактов поиска другой работы сотрудниками. Не целевое использование рабочего компьютера может повлечь за собой ряд негативных тенденций, таких как утечка конфиденциальной информации и умышленное удаление важных документов.

5. Контроль рабочего времени.

Под рабочим временем понимается – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности

Проведя сравнительный анализ методов контроля, можно заключить, что чаще всего на практике использует методы видеонаблюдения, и контроль рабочего времени. Они более доступны для предприятий и имеют большую эффективность в выявлении и решении проблем.

Таким образом, можно сделать вывод, что организация и контроль персонала являются неотъемлемой частью управления персоналом. Важная задача руководства компании постановка целей, а их выполнение невозможно без грамотной организации и контроля персонала. Это достаточно трудоемкий процесс, который работает только во взаимодействии. Поэтому невозможно организовать труд персонала без контроля. Чаще всего руководители, создавая систему организации и контроля персонала, хотят сделать ее открытой или видимой. Особенно это касается контроля. Согласно главным приоритетам развития выстраивается такая система организации и контроля труда персонала, которая является одним из главенствующих приоритетов в развитии

организации. В настоящее время только грамотное управление персоналом позволит предприятию добиться высоких результатов в своей деятельности [36]. А самое главное, что руководство должно прислушиваться к своим работникам для достижения высоких результатов. Поэтому руководителям необходимо больше внимания уделять развитию, обучению и сплочению коллектива.

1.2 Кадровая политика в системе контроля персоналом и ее планирование

В современном мире одной из задач, которую ставит перед собой рыночная экономика – это максимальное использование кадрового потенциала. В системе контроля персоналом кадровая политика является неотъемлемой частью [35].

Под кадровой политикой необходимо понимать ряд инструментов, воздействующих на сотрудников, осуществляемые отделом кадров организации. Кадровая политика – деятельность по идеализации коллектива, для достижения целей организации. Персонал – это главный объект кадровой политики. Персонал в свою очередь – это совокупность работников.

Чаще всего на эффективность деятельности организации непосредственное влияние имеют квалифицированные кадры, которые позволяют предприятию динамично развиваться. Разработка кадровой политики на предприятии является главной частью в управлении предприятием, так как основой любого предприятия являются трудовые ресурсы.

Рассмотрим основные задачи кадровой политики [17]:

1. Выработать общую концепцию управления персоналом и формирование его системы.
2. Определить требования к персоналу.

3. Разработать концепцию оплаты труда, а также материального и морального вознаграждения.

4. Принимать персонал, который соответствует потребностям организации.

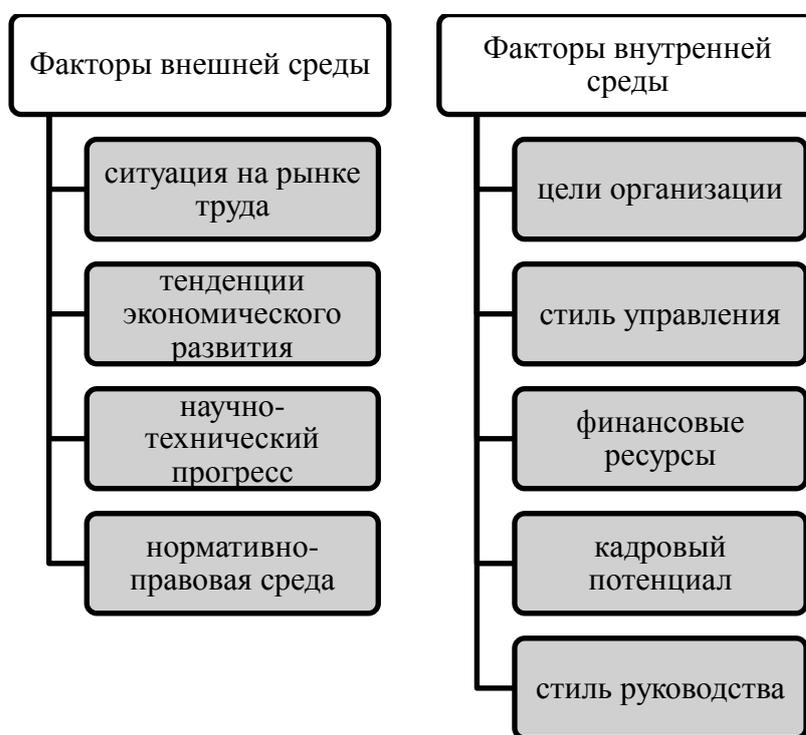
5. Организовать эффективность использования трудового потенциала.

6. Содействовать реализации предусмотренных трудовыми отношениями прав и обязанностей работника.

7. Осуществлять обучение и развитие персонала.

Выполнение данных задач может быть затруднено в связи с наличием факторов внешней и внутренней среды, которые непосредственно приводят к изменениям, которые необходимо вносить.

Факторы внешней и внутренней среды имеют непосредственное влияние на формирование кадровой политики. Рассмотрим основные факторы на рисунке 3.



Источник [19]

Рисунок 3 – Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на кадровую политику организации

Факторы внешней среды невозможно изменить, но их необходимо учитывать при формировании кадровой политики. Факторы внутренней среды зависят от изменения внутри компании и поддаются управлению. Поэтому можно избежать ряд проблем, если учесть изменения, происходящие вокруг.

Существует большое количество направлений кадровой политики. Основные направления кадровой политики представлены на рисунке 4.



Источник: [25]

Рисунок 4 – Основные направления кадровой политики организации

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что кадровая политика преследует цели получения не только экономического эффекта, но и социального. Кадровая политика – это не только набор персонала, но и подготовка, развитие и обеспечение взаимодействия работников и организации [31].

Формированием кадровой политики занимается руководство организации, а реализацией отдел кадров. Формирование системы контроля персонала невозможно без кадровой политики – это ее ядро, которое позволяет осуществить реализацию целей и задач управления персоналом в целом.

Планирование – это неотъемлемая часть кадровой политики. К разработке кадровой политики необходимо подходить с полным пониманием ее необходимости. Рассмотрим основные варианты действий при разработке кадровой политики:

1. Определить кадровую политику, которая сложилась на предприятии, и указать ее основные принципы в «Концепции кадровой политики».
2. При изменении стратегии развития предприятия разработать новые принципы и отразить их в документах и запустить для внедрения.
3. Провести анализ слабых и сильных сторон действующей кадровой политики и внести корректировки.

Проводить анализ принципов кадровой политики необходимо во взаимосвязи с анализом деятельности организации. Учитывать нужно не только факторы внешней и внутренней среды, но также направление деятельности организации, оценивать характеристики кадровой политики, а также учитывать личностные характеристики работников.

К направлению деятельности кадровой политики необходимо отнести анализ рабочих мест и их планирование, отбор кадров, обучение и повышение квалификации, оплата труда, трудовые отношения и трудовая дисциплина, установление режима рабочего времени, а также обеспечение равных возможностей эффективного труда [22].

К личностным характеристикам относят способности, личностные качества работников, их предпочтения, рабочие интересы и мотивация, образ мышления и склонности.

Рассмотрим основные этапы разработки кадровой политики (рисунок 5).



Источник: [22]

Рисунок 5 – Основные этапы разработки кадровой политики

Этапы, представленные на рисунке 5, корректируются в зависимости от деятельности и целей организации. Кадровая политика процесс индивидуальный, поэтому учет особенностей организации является основой ее грамотного составления.

Оценочными характеристиками эффективности кадровой политики являются [9]:

- результативность;
- законодательное соблюдение;
- наличие прогулов;
- текучесть кадров;
- наличие трудовых конфликтов;
- наличие жалоб;
- частота случаев травматизма.

А главным показателем эффективности будут результаты деятельности организации, конкурентоспособность товаров и услуг.

Но существуют факторы, которые могут препятствовать эффективному составлению кадровой политики.

К ним относятся [11, с. 16]:

- недостаточно четкая кадровая стратегия организации;
- при формировании учитывается только текущее состояние компании без учета изменений, которые могут произойти в будущем;
- степень ответственности за использование человеческих ресурсов организации недостаточна;
- повышение конкурентоспособности предприятия невозможно;
- руководство уделяет недостаточное внимание к способностям управления средним звеном;
- потенциал компании используется неэффективно.

Подводя итог всему выше изложенному, можно сделать вывод, что планирование кадровой политики организации носит циклический характер. При реализации кадровой политики участие принимают весь персонал, но с различной степенью участия [32].

Разработка кадровой политики – важнейшая задача руководства организации, создающая основу управления кадрами. Кадровая политика

должна быть направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая будет ориентирована на получение не только экономического, но и социального эффекта.

1.3 Персонал организации как система

Персонал представляет собой совокупность физических лиц, которые юридически оформлены в организации и участвуют в хозяйственной деятельности организации. В научной литературе используются термины «кадры», «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал». Рассмотрим эти понятия и определим различия между ними при определенном сходстве.

Кадры – это штатный состав работников, так называемое ядро персонала. Трудовые ресурсы – это трудоспособная часть населения, которая включает в себя работающих и неработающих, но способных трудиться. Человеческие ресурсы, характеризуются отношением к работнику не только как к фактору производства, а как к личности, от поведения которой больше всего зависит развитие любой организации.

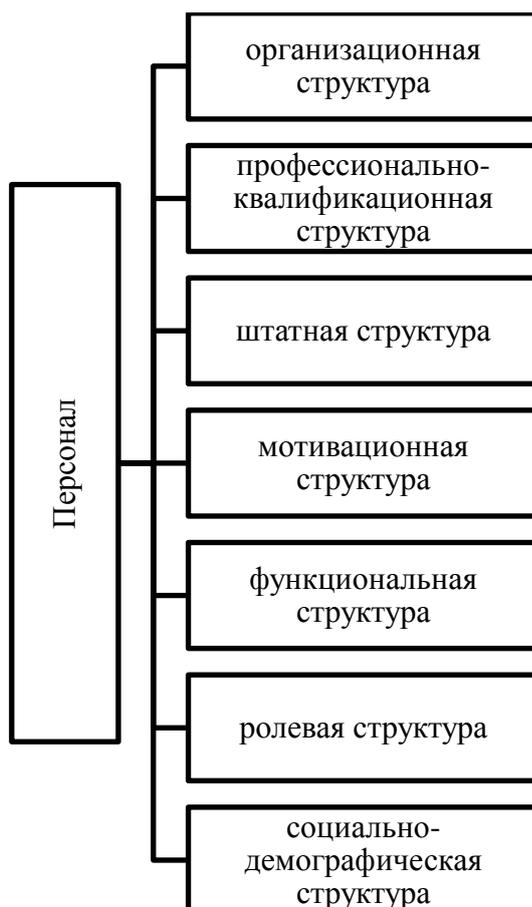
Все перечисленные термины имеют схожие черты, все они в основе своего значения имеют понятие человек, но каждое характеризует его по-разному. Данные характеристики сконцентрированы на особенностях людей и их роли в развитии предприятия.

Персонал предприятия – это главное ядро, организуя и контролируя которое можно привести предприятия к таким результатам, которые позволят компании вести стабильную и эффективную деятельность. Которая в свою очередь, позволит предприятию не останавливаться на достигнутых целях и ставить новые.

Неотъемлемой частью персонала как системы является его структура, которая в свою очередь представляет собой совокупность отдельных групп

работников, объединенных по какому-либо признаку. Непосредственно каждому элементу структуры относят определенную роль [13].

Аспектами структуры организации являются 7 элементов. Они определяются при формировании кадровой политики организации и определяют кадровые основы предприятия. Рассмотрим структуру персонала (рисунок 6).



Источник: [13]

Рисунок 6 – Виды структуры персонала

Остановимся поподробнее на каждой структуре персонала: организационной, профессионально-квалификационной, штатной, мотивационной, функциональной, ролевой и социальной.

1. Организационная структура позволяет отразить степень ответственности, самостоятельности и объем прав отдельных сотрудников и

позволяет определить уровень взаимодействиями между работниками. Организационная структура включает в себя: отделы управления, отделы «основного производства», конструкторско-технологические отделы и отделы «вспомогательного производства».

2. Профессионально-квалификационная структура персонала основывается на разделении труда по профессии и квалификации. В свою очередь под профессией необходимо понимать вид трудовой деятельности, которая требует определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью понимать вид деятельности в пределах профессии, имеющая специфические особенности и требующая от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Например, экономист – это профессия, которая в свою очередь подразделяется на специальности: финансист, аналитик и так далее. В свою очередь каждый специалист различается уровнем квалификации, которая показывает, насколько человек владеет знаниями и опытом применительно для его профессии.

3. Штатная структура показывает взаимосвязь персонала и конкретных должностей. Должностные инструкции определяют права и обязанности работника.

Работнику должен обеспечиваться вертикальный и горизонтальный карьерный рост. При этом в штатном расписании указываются должности постоянного персонала, и указывается размер оклада и количество должностей.

4. Мотивационная структура персонала основывается на том, что показывает, насколько работники готовы развивать и реализовывать свой потенциал. В свою очередь она включает пять типов, которые характерны для персонала: коммерческий, профессиональный, патриотический, хозяйственный и люмпены [19].

И.Н. Герчикова при своем исследовании определила процентное соотношение типов персонала. Так на предприятиях преобладают люмпены (45-50%), им главное просто получать деньги за выполненную работу. Данный

вид работников выгоден предприятиям, так как им можно платить меньше, чем мотивированным работникам. Около 10-15% – это люди, мотивированные на заработную плату, им важен уровень заработной платы, который главнее условий труда. Всего 15-17% – это профессионалы, которым важна работы и возможность самореализоваться. И 15-20% – это патриоты, которым важно общественное мнение и чувство «нужности». И лишь 10-12% приходится на людей, которые хотят власти и полномочий.

5. Функциональная структура персонала разделяет функции между функциональными направлениями деятельности, то есть, основываясь на профессиональных качествах сотрудника, его относят к тому или иному подразделению выполняющей соответствующие функции. Функциональная структура позволяет отразить, насколько разделяются управленческие функции между подразделениями и руководством. Ей присущи организаторы, специалисты и исполнители.

6. Ролевая структура персонала.

Он показывает, насколько персонал участвует в творческом процессе и взаимодействует друг с другом. Внешняя среда позволяет изменять поведение человека, как в лучшую, так и в худшую сторону. Необходимо стремиться к вовлечению персонала во все процессы, происходящие на предприятии.

7. Социальная структура персонала.

Самая многообразная, в нее можно отнести половозрастную структуру, структуру персонала по стажу работы, уровню образования, по уровню доходов и семейному положению.

Трудовой потенциал работника представляет собой совокупность духовных и физических качеств человека, которые определяют возможности и границы его участия в трудовой деятельности.

Основными характеристиками трудового потенциала являются:

– социально-демографические характеристики (возраст, пол, семейное положение и другие);

- психофизиологические характеристики (работоспособность, состояние здоровья, выносливость, таланты и увлечения, коммуникабельность, особенности мышления и другие);
- социокультурные характеристики;
- личностные (дисциплинированность, отношение к труду, инициативность, мотивация, ценности и другие);
- профессиональные (квалификация, образование, знания и навыки, творческие способности и другие).

Используя систему взаимоувязанных показателей можно провести оценку трудового потенциала. В этом случае использует как количественные показатели с определенными значениями (возраст, пол, стаж работы), так и качественные, используя бальную оценку (творческий потенциал, знания и навыки). Измерения объемы трудового потенциала производят через определения совокупного фонда рабочего времени [21].

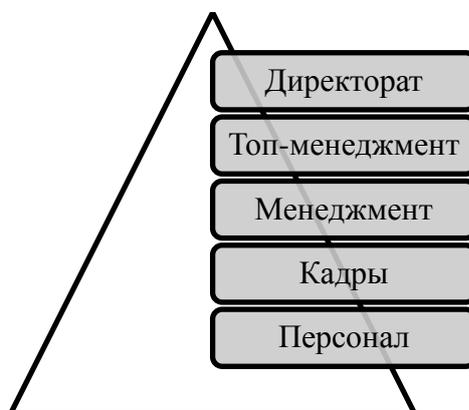
По видам деятельности персонал можно разделить:

- лица, работающие во вспомогательных и основных структурных подразделениях;
- сотрудники, занимающиеся научно-исследовательской деятельностью;
- аппарат управления;
- сотрудники, создающие продукцию, услуги, а также осуществляющие обслуживание этих процессов;
- сотрудники неосновных видов деятельности.

В свою очередь персонал можно разделить:

1. Руководитель.
2. Специалист.
3. Технические исполнители.
4. Рабочие.

Рассмотрим современную классификацию персонала по функциональному признаку (рисунок 7).



Источник: [9]

Рисунок 7 – Структура персонала современной организации

В данной структуре необходимо уделить внимание такой категории персонала, как «менеджер», так как им может быть назван руководитель любого уровня. Современный менеджер – это специалист, от которого зависит функционирование предприятия, поэтому к данной должности предъявляются жесткие требования. Главными чертами «менеджера» должны быть высокая образованность, коммуникабельность, компетентность в решении сложных задач. У менеджера может и не быть подчиненных, его статус зависит от полномочий.

Менеджеров в свою очередь разделяют на руководителей высшего, среднего и низшего звена. На директора предприятия возложено стратегическое планирование деятельности, менеджеры отвечают за тактику, специалисты за оперативную деятельность. Топ менеджеры (высшее руководство) чаще всего не принимают участие в работе сотрудников, они принимают только ключевые решения. Менеджеры среднего звена приводят в действия стратегию, разработанную топ-менеджерами.

Таким образом, персонал организации является главенствующим звеном. Без трудовых ресурсов невозможно достигнуть высокого развития

предприятия. Эффективное управление персоналом в организации приведет к достижению поставленных перед ней целей, а эффективно используя каждого сотрудника, зависит от степени его квалификации и способности к обучению.

1.4 Нормативное и документационное обеспечение предприятия, как организация и контроль труда персонала

Нормативное и документационное обеспечение предприятия является важными составными частями в организации и контроле труда персонала, влияющие на управленческие решения. При принятии управленческого решения необходимо обратить внимание на ее этапы: получение информации, ее переработка, анализ, принятие решений и подготовка. Все эти этапы непосредственным образом связаны с нормативным и документационным обеспечением.

Нормативное и документационное обеспечение сводится к кадровому делопроизводству, под которым понимают отрасль деятельности, которая документирует кадровые отношения. Документальное оформление является неотъемлемой частью кадрового делопроизводства.

Кадровое делопроизводство – это комплекс мероприятий, которые направлены на разработку локальных нормативных актов, документов по управлению персоналом и охране труда, первичных форм по учету кадров, рабочего времени и расчетов с персоналом, учетно-регистрационной документации с целью регулирования трудовых правоотношений, организации учета кадров, и обеспечению мер по охране труда [15].

Каждая организация стремится создать эффективную среду по обработке информации, которая позволит совершенствовать качество управления. Основными задачами для достижения данной цели являются:

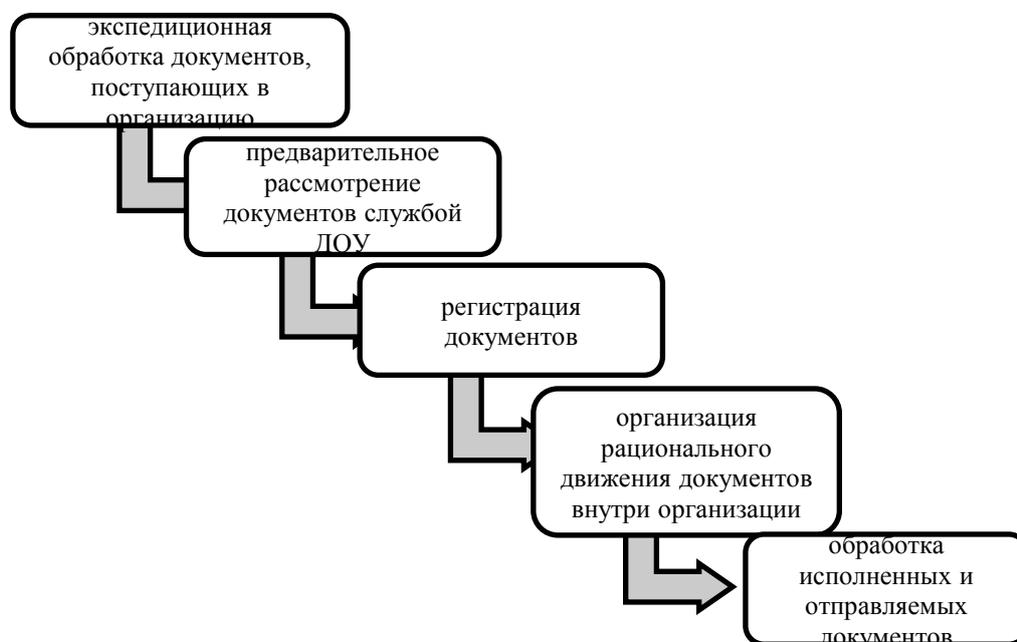
1. Создать механизм документационного обеспечения предприятия (ДОУ).

2. Выбрать правильную стратегию автоматизации работы с документами.

Для того чтобы решить первую задачу необходимо полагаться на существующие нормативны документы, ГОСТ и рекомендации специалистов. Для решения второй задачи нужно обращать внимание на автоматизированные технологии ДОУ, которые предлагают многие организации. Необходимо создать алгоритм, который позволит оценить действующую систему и проработать все составляющие документационного обеспечения. [20].

Нормативная и документальная база обеспечения ДОУ представлена в Приложении А. Специалист отдела кадров любого предприятия должен контролировать изменения в трудовом законодательстве и отслеживать появление новых нормативных и методических документов.

Движение документов на предприятии можно разделить на этапы (рисунок 8).



Источник [15]

Рисунок 8 – Этапы движения документов на предприятии

Необходимость налаженной и четкой работы с документами присуще всем предприятиям, так как зависимость от качества и достоверности информации, а также ее своевременный прием и передача, позволяет эффективно управлять не только персоналом, но и предприятием в целом. С каждым годом, все больше внимания отводят вопросам трудовых отношений. Но ситуация с документационным обеспечением управления персоналом еще требует совершенствования.

Вопросы документационного обеспечения управления персоналом исследовали такие российские авторы, как Кузнецова Т.В., Быкова Т.А., Санкина Л.В., Пшенко А.В. и др. [26].

Документационное обеспечение управления персоналом (ДОУП) – это деятельность, которая обеспечивает составление и оформление официальных кадровых документов, а также обработку и их хранение.

Основными делопроизводственными функциями в управлении персоналом являются:

- документирование кадровых вопросов;
- обработка входящих и исходящих документов;
- передача документации исполнителям;
- регистрация, учет и хранение документов;
- формирование дел в соответствии с их номенклатурой;
- копирование и размножение документов;
- контроль исполнения документов;
- передача документов уполномоченным лицам по вертикали и горизонтали.

Руководитель утверждает принятие нормативных актов системы контроля персонала, каждый работодатель имеет правила внутреннего трудового распорядка и положение о защите персональных данных [9].

За соблюдением норм Трудового кодекса РФ, правильность оформления кадровой документации отвечает органы Федеральной инспекции труда и органы Федеральной налоговой инспекции.

Основные положения единой государственной системы делопроизводства определяют важность вопросов организации делопроизводства в кадровых службах организаций и предприятий.

Основные группы документов, с помощью которых ведут учет, отчетность и ведение документации, кадровых служб организации:

- организационные (положения, инструкции, правила, уставы);
- распорядительные (приказы, распоряжения, постановления, решения, указания, рекомендации);
- справочно-информационные (письма, отчеты, акты, протоколы, обзорные и докладные записки, перечни, справки, списки и др.).

Классификация кадровых документов представлена в Приложении А.

Каждое подразделение организации ведет разработку, оформление и исполнение документов согласно функционалу, данные документы носят внутренний характер. Согласно внутренним положениям и правилам определяется порядок работы с документами.

Организационно-кадровая документация включает в себя совокупность документов, которые связаны между собой, в которых закрепляется численность и должностной состав организации, структура, задачи и функции, обязанности и права и др. К данной документации относятся: положение о кадровой службе, штатное расписание; структура и штатная численность, должностные инструкции должностные регламенты по каждой должности, положение о персонале.

Роль делопроизводства с каждым годом увеличивается, оно позволяет эффективно управлять не только персоналом организации, но и обеспечивать эффективную деятельность предприятия в целом. Квалификация работников сферы управления персоналом обеспечивает стабильную работу предприятия,

позволяет совершенствовать делопроизводство. Организация документооборота – это одна из самых важных функций документационного обеспечения, благодаря ей обеспечивается эффективность работы кадровых служб.

Таким образом, обобщив все вышеизложенное можно сделать вывод, что большая часть контроля основывается на создании предприятием кадровой политикой, которая основывается на нормативной и документационном базе. На сегодняшний день основным ресурсом любой организации является персонал, который определяет успех всей ее деятельности и представляет собой один из основных ресурсов организации. Грамотное управление персоналом, создание оптимальных условий для его развития позволит организации достигнуть динамического роста и стабильного положения на рынке.

На основании изученной литературы был сделан вывод, что сегодня, большинство организаций и предприятий уделяют внимание чему угодно, но не персоналу, оставляя его на втором плане. В связи с этим управление персоналом на предприятиях имеют ограниченные ресурсы и выполняются лишь учетные функции.

Между тем, современный опыт показывает, что именно персонал обеспечивает конкурентоспособность и выживание предприятия на рынке. Таким образом, необходимо развивать службы управления персоналом на организациях для грамотного опрвления персоналом, контролем и его организацией, а также для создания эффективной кадровой политики.

2 Анализ деятельности предприятия и основные направления по совершенствованию системы управления персоналом

2.1 Общая характеристика организации и анализ текучести кадров в филиале АО «Зара СНГ» г. Владивосток

Компания «Зара» имеет довольно успешную историю. Начав свою деятельность в 1975 г., на сегодняшний день компания имеет звание самой быстроразвивающейся сети в мире.

Филиал акционерного общества «Зара СНГ» (далее «Зара») зарегистрирован 29 января 2015 г. регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Владивосток по Приморскому краю. Место нахождения: Российская Федерация, Приморский край, г. Владивосток, ул. Светланская, 35.

Общество является юридическим лицом – коммерческой организацией, уставный капитал которого разделен на доли. Уставный капитал Общества составляет из номинальной стоимости долей его участников и на момент учреждения составляет 440,055 млн. руб., разделен на акции, количество которых равно количеству участников Общества и которые выражены соответствующим процентом в уставном капитале.

Сферы деятельности АО «Зара СНГ» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Виды деятельности АО «Зара СНГ»

Вид деятельности	Описание	Расшифровка
Производство	Пошив одежды	Компания имеет полный производственный цикл, что выражается в осуществлении полного круга деятельности начиная с разработки дизайна коллекции, пошива.
Торговля	Розничная торговля	Данный вид деятельности является основным, продажа готовых изделий осуществляется в магазинах сети.
Сбыт	Консультационные	Консультирование партнеров по вопросам использования продукции.

Источник: [данные АО «Зара СНГ»]

Помимо основных видов деятельности общество осуществляет дополнительные, представленные в Приложении Б.

Во главе каждого филиала АО «Зара СНГ» находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху - вниз», обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Сам руководитель в свою очередь подчинен вышестоящему руководителю.

Рост объема продаж (таблица 1) вызван увеличением объема деятельности - за анализируемый период была расширена сеть присутствия – открыты новые магазины, с этим же связана и рост численности работников, за период общее увеличение составило 1 400 человек. Опережающий темп роста численности работников на темп роста выручки сказался на показателе выработка, который в 2015 г. снизился на 15,5%.

Таблица 2 – Основные показатели АО «Зара СНГ» за 2015-2017 гг., млн. руб.

Показатели	2015	2016	2017	2016/2015		2017/2016	
				Абс.	Темп роста, %	Абс.	Темп роста, %
Объем продаж	3582	4637	5489	1055	129,4	852	118,3
Выработка 1 работника	895	927	784	32	103,6	- 143	84,5
Выработка 1 рабочего	1791	2318,5	1829,7	527,5	129,5	- 488,8	78,9
ФОТ	336	420	588	84	125	168	140
Фондоотдача	5,28	3,45	3,65	-1,83	65	0,2	105,7
Оборачиваемость оборотных средств	1,96	2,03	2,03	0,07	103,6	0	0
Себестоимость	2763	3264	3811	501	118	547	116,8
Чистая прибыль	819	1373	1678	554	167,6	305	122,2

Источник: [данные АО «Зара СНГ»]

Магазин АО «Зара СНГ» в г. Владивостоке является структурным подразделением, разделяющим ценности и философию бренда. Для него являются приоритетными следующие направления (рисунок 9).

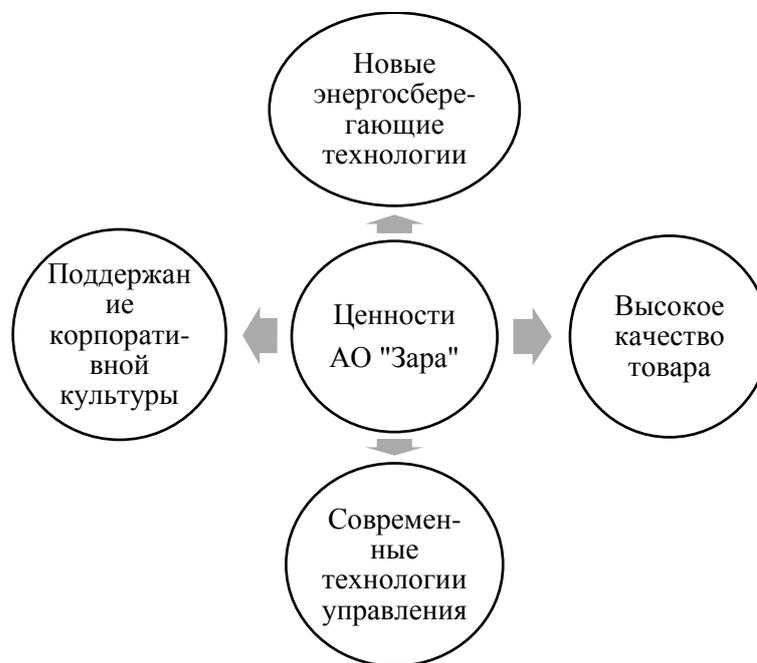


Рисунок 9 – Ценности АО «Зара СНГ» в 2017 г.

Предприятием управляет директор магазина, который подчиняется директору направления – Дальневосточного региона. В Приложении Б представлена организационная структура АО «Зара СНГ» филиала в г. Владивостоке.

Работники предприятия делятся на две группы – фронт офис, работающие непосредственно с покупателями, и бэк офис – работники бухгалтерии. Руководители – это менеджеры отделов, старший кассир. В каждом подразделении фронт офиса числится тренер, обязанности которого в том числе включают работу с новичками - нанятым персоналом, проводить мероприятия по адаптации.

Предприятие полностью разделяет корпоративные ценности, и свой путь развития планирует исходя из общих стратегических задач компании. Характеристика персонала представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика персонала АО «Зара СНГ» г. Владивосток в 2017 г.

Должность	Количество	Характеристика
Менеджер магазина	1	Решает все вопросы предприятия, представляет его интересы, заключает договора, издает приказы, несет абсолютную ответственность за деятельность предприятия, обеспечивает сохранность товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия. В его подчинении находятся все подразделения.
Старший кассир	1	Реализовывает организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих основных и оборотных средств, а также расчетных операций.
Ассистент старшего кассира	2	Начисляет заработную плату, принимает документацию к первичному учету, реализует документооборот предприятия.
Ассистент менеджера	6	Контроль работы в зале, осуществляет координацию процессов, ведет учет предложений.
Кассир	9	Ведет работу с покупателями непосредственно на кассе, оформляет покупку, взаиморасчеты с покупателями.
Менеджер отдела	3	Осуществляет руководство работниками вверенной зоны, проводит обучение персонала зала, контроль, ведет отчетность.
Операционный менеджер	2	Осуществляет руководство вверенным участком, составляет расписание, занимается организацией поставок, следит за исправностью рабочего оборудования.
Продавец-консультант	26	Осуществляет непосредственное обслуживание клиентов, выкладку товара.
Продавец-кассир	17	Осуществляет непосредственное обслуживание клиентов, выкладку товара, плюс функции кассира.
Коммерческий менеджер по мерчендайзингу	4	Осуществляет выкладку товара в соответствии с принятыми стандартами.
Тренер	3	Осуществляет обучение персонала в соответствии с принятыми корпоративными стандартами, проводит аттестацию, вводный инструктаж, обеспечивает соблюдение стандартов предприятия.
Итого	74	

Источник: [данные АО «Зара СНГ»]

Проведем кадровый аудит АО «Зара СНГ» филиал в г. Владивостоке. Первым объектом кадрового аудита является определение структуры и динамики кадрового состава. Всего персонал филиала – 74 сотрудника. Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ состояния и динамики персонала АО «Зара СНГ» в г. Владивосток в 2017-2018 гг.

Категории персонала	2017	2018	Отклонение (+/-)	Темп роста, %	Структура фактическая, %	
					2017	2018
Основные рабочие	83	59	-24	71,08	82,18	79,73
Итого рабочих	83	59	-24	71,08	82,18	79,73
Руководители	8	5	-3	62,50	7,92	6,76
Специалисты	10	10	0	100,00	9,90	13,51
Итого АУП	18	15	-3	83,33	17,82	20,27
Всего	101	74	-27	73,27	100	100

Источник: [данные АО «Зара СНГ»]

Таким образом, наблюдается сокращение числа сотрудников за весь отчетный период – в 2017 г. на предприятии числилось 101 работник, а в 2018 г. – 74. Такой спад связан с рядом причин – предприятие для рынка города является молодым, сейчас находится на стадии становления. Число должностей осталось неизменным с 2015 г., спад отмечается только в количественном выражении.

Темп снижения за период составляет 17%. Сократилось число основных рабочих с 83 до 59 сотрудников, управленческого персонала – на 3 сотрудника.

Изменение числа специалистов за период не наблюдалось, а количество руководителей сократилось на 37,5 процентов в 2018 г.

Замещение вакантных должностей производится посредством задания на поиск сотрудника от директора филиала. На предприятии разработаны шаблоны должности, что значительно облегчает подбор. В таблице 5 представлены данные о текучести персонала за период.

Согласно данным таблицы 5 наблюдается высокий коэффициент текучести, что особенно заметно в первые месяцы работы предприятия. Так, в мае 2017 г. было уволено 13 сотрудников, коэффициент текучести составил 12,8%. В августе наблюдается рост коэффициентов по приему и по увольнению, коэффициент текучести составил 42,7%.

Таблица 5 – Текучесть персонала в АО «Зара СНГ» г. Владивосток в 2016-2018 гг.

Состояние	ноя.16	фев.17	май.17	авг.17	ноя.17	фев.18	май.18
Принято	101	36	27	18	11	9	8
Уволено	13	41	32	21	20	7	15
Всего сотрудников	101	96	91	88	79	81	74
К. по приему	1	0,38	0,3	0,2	0,14	0,11	0,11
К. по увольнению	0,13	0,42	0,35	0,24	0,25	0,086	0,2
К. текущести	12,87	42,7	35,16	23,86	25,32	8,64	20,27

Источник: [данные АО «Зара СНГ»]

Средний коэффициент текущести за период составил 20%, также наблюдается снижение численности работников.

Распределение персонала по стажу работы в АО «Зара СНГ» в филиале г. Владивостока 2017-2018 гг. представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Стаж работы персонала (с учетом предыдущих мест работы) АО «Зара СНГ» за 2017-2018 гг.

Стаж работников	2017 г.		2018 г.	
	Численность	Доля, %	Численность	Доля, %
Менее 1 года	78	77,22	36	48,65
1-2 года	5	4,95	20	27,03
2-3 года	7	6,93	7	9,46
3-5 лет	9	8,91	9	12,16
Более 5 лет	2	1,98	2	2,70

Источник: [данные АО «Зара СНГ»]

Основную часть их составляет УАП. Это сотрудники (менеджеры, ассистенты менеджеров, старший кассир, старший продавец), переведённые в АО «Зара СНГ» в г. Владивосток с других магазинов сети «Зара».

В таблице 7 представлены данные о половозрастной характеристике персонала. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала.

Таблица 7 – Половозрастная структура АО «Зара СНГ» г. Владивосток за 2017-2018 гг.

Возраст	2017 г.		2018 г.	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
18-20 лет	18	58	10	33
21-25 лет	4	10	6	13
25-30 лет	2	5	0	7
30-40 лет	0	4	0	5

Источник: [данные АО «Зара СНГ»]

Распределение персонала по стажу работы в АО «Зара СНГ» г. Владивосток представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Стаж работы персонала (с учетом предыдущих мест работы) АО «Зара СНГ» г. Владивосток за 2017-2018 гг.

Стаж работников	2017 г.		2018 г.	
	Численность	Доля, %	Численность	Доля, %
Менее 1 года	78	77,22	36	48,65
1-2 года	5	4,95	20	27,03
2-3 года	7	6,93	7	9,46
3-5 лет	9	8,91	9	12,16
Более 5 лет	2	1,98	2	2,70

Источник: [данные АО «Зара СНГ»]

На рисунке 10 представлены данные о составе персонала по уровню образования.

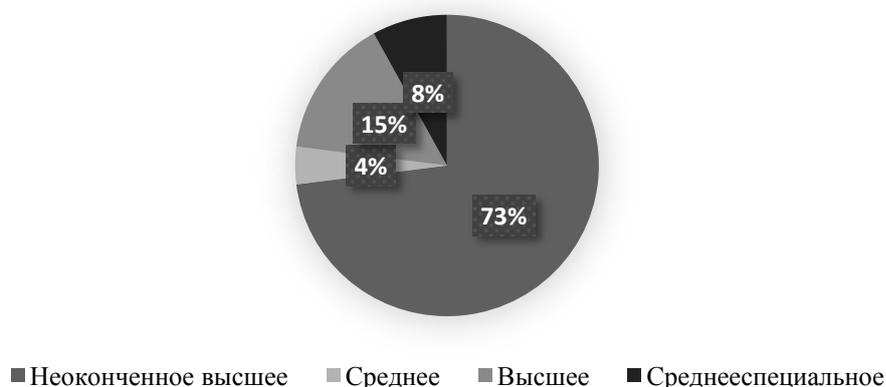


Рисунок 10 – Состав персонала по уровню образования АО «Зара СНГ» г. Владивосток за 2017-2018 гг.

Таким образом, процент сотрудников, не имеющих высшее образование – 73%, что характеризует важный аспект организационной культуры – все сотрудники молодые, получают возможность карьерного роста, наличие опыта не является приоритетом. Значительную часть в структуре персонала по половозрастному составу занимают женщины – более 80%. Штатное расписание предприятия находится в постоянной динамике, что допускается законодательством РФ, такая необходимость обусловлена изменениями в законодательстве, требующими выполнения все больших функций. Помимо этого, растет объем перерабатываемой информации и численность лиц, заинтересованных в ней.

В целом, структура персонала не имеет существенных нарушений, препятствующих развитию предприятия, не выявлено. Половозрастной состав работников отвечает требованиям комфортного социально-психологического климата, число работников по договорам обусловлено спецификой работы. Отклонения фактического количества работников от того, что отражено в штатном расписании, обусловлено тем, что ротация персонала достаточно высока. В филиале АО «Зара СНГ» работают в основном студенты, которые часто меняют место работы.

2.2 Анализ управления и организации труда персонала на предприятии

Трудовые отношения на АО «Зара СНГ» оформляются приказом о приеме на работу, заключением трудового договора и внесением записи в трудовую книжку. АО «Зара СНГ» оформляет приказ (распоряжение) по предприятию о его приеме на работу в соответствии с условиями договора. Содержание приказа объявляется работнику в течение трех дней с момента подписания договора, а также выдается второй экземпляр, а по требованию – копия приказа о приеме, заверенная руководителем. Оформление приказа о приеме на работу осуществляется при помощи формы №Т-1 и №Т-1а.

Далее на основании приказа о приеме на работу открывается личная карточка работника, оформляемая по форме №Т-2. На основании личной карточки бухгалтер заполняет лицевой счет, который составляется для отражения сведений о заработной плате за прошлые периоды. В него заносятся записи обо всех видах начислений и удержаний из заработной платы на основании первичных документов по учету выработки и выполненных работ, отработанного времени и документов на различные виды выплат. Исходя из лицевого счета вычисляется средний заработок, необходимый для проведения начислений при оплате отпуска, по больничным листкам и т. д. Каждый год на каждого работника открывается лицевой счет. Денежные средства сотрудник получает через открытый счёт в обслуживающем банке Росбанк, где ему предоставляется бесплатное обслуживание, как зарплатному клиенту.

Во всех филиалах АО «Зара СНГ» действует повременно-премиальная система оплаты труда для всех сотрудников. Размер оклада на предприятии для всех сотрудников в должности продавец-кассир и продавец-консультант является одинаковым и прописан в трудовом договоре. Для всех остальных должностей существует оклад, так же прописанный в трудовом договоре.

Система оплаты труда зафиксирована в положениях об оплате труда, о стимулирующих и компенсационных выплатах, о премировании работников.

Помимо непосредственной оплаты, важным элементом мотивации и стимулирования трудовой деятельности является система премирования, которая в магазине «Зара» предусматривает начисление только ежемесячных премий по результатам продаж.

Ежемесячная премия выплачивается в целях усиления стимулирования материальной заинтересованности сотрудников, достижения ими лучших конечных результатов деятельности, повышения результативности их работы, расширения клиентской базы организации, увеличения количества и качества оказанных услуг, улучшения качества работы, создания условий для

проявления индивидуальной активности каждого сотрудника в течение месяца. Ежемесячные премии выплачиваются за коллективные достижения в работе.

Ежедневную работу в магазине «Зара» организует менеджерский состав, работу последнего в свою очередь координирует директор магазина. В конце каждого месяца директор собирает пожелания по графику работы каждого менеджера и на их основе, а также на основе нужд магазина составляет расписание на месяц. Также в расписании сразу присутствует график закрытия или открытия магазина, приёма поставок.

Что касается работы остального персонала, то их расписание работы составляется операционным менеджером, закреплённым за женским, мужским или детским отделом. Операционный менеджер также собирает пожелания и составляет расписание, отталкиваясь от нужд магазина на неделю. Это связано с тем, что в магазине очень часто бывают изменения и незапланированные поставки, поэтому долгосрочное планирование работы персонала практически невозможно. Это и является минусом, так как продавцы-консультанты не могут долгосрочно планировать свою личную жизнь. Также было отмечено, что менеджеры могут вызывать персонал на работу в случаях незапланированных поставок, трансферов, переклеек даже ночью. Это также негативно влияет на настроение персонала.

Так же, в сфере розничной торговли присутствует такое понятие как сезонность продаж. Это означает, что бывают периоды высоких и низких продаж, которые связаны с праздниками, сменой сезонов. Отталкиваясь от продаж прошлого года и сезонности, отдел кадров присылает каждому магазину бюджет часов, которые можно потратить в месяц. Выходить за данный бюджет категорически запрещено. Данное количество часов рассчитывается исходя из продаж в деньгах и единицах. Существует формула расчёта продуктивности и единицах (2):

$$\frac{\text{количество проданных единиц}}{\text{количество затраченных часов}} = \text{продуктивность}, \quad (2)$$

В среднем продавец-консультант должен продавать 5 единиц товара в час. Если продуктивность магазина падает ниже 5 единиц в час, то отдел кадров сокращает выделенные на месяц часы. Так же происходит и с выполнением плана по деньгам. При невыполнении заданной суммы отдел кадров сокращает бюджет часов. При сокращении часов менеджерский состав не может выводить достаточное количество персонала, следовательно, нагрузка на продавцов-консультантов увеличивается вдвое, так же невозможно поднять продажи по причине нехватки персонала. Это очень большая проблема на данном предприятии и вызывает большое недовольство, но руководящий состав никак не может повлиять на данную проблему.

Распределение ежедневной работы персонала происходит каждое утро. Активности, то есть, то, что будет выполнять данный сотрудник на протяжении всего рабочего дня, расставляет ответственный менеджер. Для упрощения работы магазин поделён на определённые зоны: примерочная, торговый зал, склад, касса. Активности распределяются соответственно данным зонам. Для нормального функционирования магазина минимальное количество человек включая руководящий состав – 15 человек.

В системе распределения активностей так же есть свои недочёты, так как сотрудники не всегда работают там, где бы они бы хотели или не выполняют задания, которые у них получаются лучше всего. Это так же является причиной падения продуктивности.

Количество персонала в смену рассчитывается исходя из продаж прошлого года. Иногда случается, так, что на данный рабочий день было рассчитано недостаточное количество людей и тогда, персоналу приходится работать достаточно в быстром темпе, который сильно отличается от обычной нагрузки, что вызывает недовольство персонала. Такая ситуация может быть связана как с ошибкой менеджера, так и с независящими от руководящего состава обстоятельствами.

Организацией разбора поставок, трансферов и переоценкой занимаются операционные менеджеры. Расчёт персонала на данные мероприятия они производят, отталкиваясь от норм продуктивности, имея информацию о количестве единиц.

Таблица 9 – Нормы продуктивности работы персонала АО «Зара СНГ» г. Владивосток в 2018 г.

Операция	Норма продуктивности, ед./ч
Переклейка одежды	350
Сбор трансфера	150
Разбор поставки одежды	100
Разбор трансфера	350
Разбор поставки обуви	80
Переклейка обуви	150

Источник: [данные АО «Зара СНГ»]

В данной таблице указаны достаточно высокие скорости работы, поэтому при расчёте количества людей операционный менеджер должен учитывать следующие факторы: насколько опытен персонал, в какое время суток будет происходить разбор/сбор/переклейка, случаи поломки оборудования. Не всегда все эти факторы учитываются, поэтому иногда происходят сбои в работе, приходится оставлять персонал на большее количество времени, что снижает производительность труда и вызывает недовольство.

Так как руководство магазина «Зара» ожидает положительного отношения работников к покупателям, то оно само стремится максимально положительно относиться как к клиенту, так и к сотрудникам, являясь личным примером для персонала.

Таким образом, корпоративная культура исследуемой организации предполагает, что руководитель отдаёт распоряжения работникам не в виде приказов, а в виде советов, оказывает им помощь в налаживании самоконтроля, чем повышает их ответственность за свою деятельность.

Но, не смотря на все положительные характеристики присутствующей в магазине корпоративной культуры, все же имеются и некоторые проблемы,

среди которых и нередко возникающие недопонимания между работниками, что, ввиду отсутствия должного внимания к данной проблеме менеджерского состава, нередко выливается в конфликт. А, следовательно, корпоративная культура, имеющаяся в «Зара» на данный момент, требует определенного совершенствования.

Группа компаний INDITEX, в которой АО «Зара СНГ», являющаяся дочерней компанией, заботится о том, чтобы в каждом магазине руководящий состав прибегал к верным методам управления и организации работы персонала. Именно поэтому кампания выделяет огромные средства на совершенствования управленческих навыков менеджерского состава. Каждый месяц в магазин приезжает курирующий HR менеджер и проводит бесплатные тренинги на самые необходимые темы. Тема месяца определяется после анонимного анкетирования персонала. Пример данной анкеты есть в приложении. Результаты проведенных тренингов анализируются ежемесячно и, при отсутствии результата, идёт детальная работа с магазином. Именно таким способом компания пытается сократить ротацию персонала.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что, несмотря на то, что труд персонала в филиале АО «Зара СНГ» в настоящее время организован достаточно хорошо, имеются и некоторые недостатки. Персонал часто вызывают на работу «по звонку», был замечен неверный расчёт количества человек в смену, из-за чего страдает продуктивность и качество обслуживания покупателей, так же, было отмечено неверное ежедневное распределение обязанностей продавцов-консультантов, неправильное распределение нагрузки. Устранение данных ошибок позволит повысить производительность работников заведения и в целом - удовлетворенность клиентов качеством обслуживания в магазине.

2.3 Анализ организации контроля персонала в филиале АО «Зара СНГ»

Филиал АО «Зара СНГ», рассматриваемый в данной работе является самым большим магазином данной сети в России и соответственно в нём работает самое большое количество сотрудников. Руководящий состав так же является самым большим по численности, именно для того, чтобы верно контролировать работу персонала.

В данном магазине существуют три классических этапа контроля персонала: предварительный, текущий (оперативный) и заключительный (по результату).

Ежедневно ответственный менеджер собирает персонал за 10 минут до начала смены, чтобы провести ежедневное собрание, где освещаются важные события и рабочие моменты. Данное собрание несёт не только информативный характер, но также является формой контроля персонала. Здесь менеджер оценивает внешний вид работников, состояние их рабочей формы, общее состояние здоровья, а также убеждается в их присутствии на рабочем месте. Если возникли какие-то не соответствия, либо работник отсутствует на работе, то принимаются соответствующие меры. Необходимо отметить, что данное мнение является субъективным, в этом и выражается ошибка предварительного контроля в данном магазине. То есть, менеджер может руководствоваться личными предубеждениями при оценке персонала до смены, закрывать глаза на нарушения тех, к кому они расположены.

Текущий контроль персонала осуществляется непосредственно в процессе работы, то есть данный вид контроля можно назвать оперативным. Здесь происходит оценка распределения времени, соблюдения последовательности, выполняемых персоналом операций и качество их труда.

Ответственный менеджер обязан контролировать каждую активность, выполняемую продавцом-консультантом минимум раз в полчаса. При

выявлении несоответствия необходимо исправить данную ошибку и объяснить, показать правильный вариант. Необходимо отметить, что текущий контроль над руководящим составом отсутствует, следовательно, менеджеры часто позволяют себе отдохнуть в рабочее время, что является грубым нарушением.

По ТК РФ работодатель обязан предоставить обеденный перерыв сотрудникам. Филиал АО «Зара СНГ» оснащен комнатой отдыха для сотрудников, где можно отдохнуть в обеденный перерыв. Так как темп работы в магазине достаточно интенсивный, руководящий состав не имеет возможности отпустить работников на перерыв в одно и то же время. Поэтому вначале рабочего дня вместе с активностями обозначается время обеденного перерыва для каждого сотрудника.

Было отмечено, что контроля за тем, кто и когда ушёл на перерыв - нет, поэтому продавцы-консультанты позволяют себе уходить в не положенное время в комнату отдыха и находиться там какое-то количество времени или задерживаться на перерыве. Данный факт снижает продуктивность работы.

И заключительный контроль или контроль по результату позволяет понять общую картину продуктивности работы персонала за определённый период времени, в данном случае за день. В данном магазине контроль персонала по результату выглядит следующим образом. Для удобства анализа разделим персонал на 3 части: продавцы-консультанты и продавцы-кассиры, коммерческие менеджеры по мерчандайзингу и операционные менеджеры, менеджеры отдела. Все должности подвергаются контролю по результату с дальнейшей обратной связью, но в разных областях. Продавцы-консультанты и продавцы-кассиры к закрытию магазина должны закончить свои активности и привести в порядок свою дневную рабочую зону, только после этого они могут завершить свой рабочий день.

Здесь можно отметить, что данная система имеет большой недочёт, а именно, не учтены погрешности в организации работы персонала. При неверном расчёте количества работников меняется нагрузка, следовательно,

зачастую продавцы не успевают завершить свои обязанности до конца их оплачиваемого рабочего дня, что является нарушением трудового кодекса РФ.

Работа коммерческих и операционных менеджеров оценивается их прямыми руководителями: коммерческим и операционным директором по региону, которые совершают проверку определённых показателей каждую неделю. Для коммерческих менеджеров это коммерчески верное расположения продукции в зале, а, следовательно, высокие продажи, для операционных это верно составленное расписание, верная продуктивность, работа оборудования в магазине. Здесь можно отметить, что не всегда данные показатели зависят от ответственного за это персонала, поэтому данная система так же не совершенна и нуждается во внесении коррективов.

Менеджеры отдела отвечают за ротацию персонала, развитие персонала, а также за выполнения бюджетов месяца, поэтому контроль их работы измеряется по данным показателям. Контроль производится всеми директорами и HR менеджером определённого региона. Отчеты по данным обязанностям наиболее точные и в основном не зависят от внешних факторов, за редким исключением. На основе этого, можно сделать вывод, что контроль менеджеров отдела является наиболее обоснованным и точным.

Таким образом, можно сделать вывод, что система контроля персонала на данном предприятии розничной торговли несовершенна. Это отражается в не качественном контроле менеджерского состава, что понижает продуктивность работы последнего и увеличивает нагрузку на продавцов-консультантов и продавцов-кассиров. Санкции за нарушение трудового распорядка, исключая опоздание и неявку на работу без уважительной причины, отсутствуют или являются субъективными. Также, необходимо отметить отсутствие критериев оценки работы линейного персонала. Все вышеперечисленные моменты влияют на успешную работу магазина и нуждаются в корректировке.

2.4 Разработка рекомендаций для совершенствования организации и контроля работы персонала в филиале АО «Зара СНГ»

Большие компании стараются уменьшить расходы времени и средств, поэтому прибегают к различным способам удержания сотрудников в компании. Сеть магазинов розничной торговли Зара не стала исключением. Отдел кадров, который базируется в Москве, разрабатывает большое количество программ для поддержания имиджа, а также ротации персонала в своей компании. Это положительно сказывается на сотрудниках всей сети магазинов.

Компания разработала удобные и мобильные способы организации и контроля персонала, которые позволяют сэкономить главный ресурс всей сети розничной торговли – время. При этом отдел кадров АО «Зара СНГ» не забывает про своих сотрудников, всячески стараясь улучшить их положение, развивать их, прислушиваться к их мнению.

Но, не смотря на все положительные моменты, существует и ряд минусов, которые требуют доработки.

Для того чтобы понять, довольны ли сотрудники системой организации труда и контролем со стороны руководящего состава, было проведено анонимное анкетирование. Анкета была разработана на основе опросника Л.А. Верещагиной.

Данная методика может служить для изучения удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами.

В опросе участвовали только работники в должности продавец-консультант и продавец-кассир в количестве 43 человек. Респондентам было предложено 10 вопросов, на которые они могли ответить цифрой от 1 до 5 в зависимости от их отношения к определённому вопросу, где 1 – очень плохо, 5

– очень хорошо. Анкета представлена в Приложении В. Результаты данного анкетирования представлены ниже в таблице 11.

Таблица 11 – Результаты проведенного анкетирования в АО «Зара СНГ» г. Владивосток в 2018 г.

Факторы	Средний балл
Организация труда	2,5
Содержание ежедневной работы	3,2
Уровень заработной платы	3,5
Отношение руководящего состава к запросам работников	3,2
Перспектива роста	3,5
Объективность оценки работы руководством	3,6
Степень информированности о положении дел организации	3,7
Решение руководством социальных вопросов	3,4
Возможность обучения	3,3
Отношения с руководящим составом	3,7

Источник: [данные исследований автора]

Итоги анкетирования показали средний результат по основным пунктам анкетирования, что свидетельствует о хорошей организации данных процессов. Несмотря на это, существуют и негативные моменты, о чём говорят три пункта, по которым был набран наименьший балл: организация работы (2,5), содержание ежедневной работы (3,2) и отношение руководящего состава к запросам работников (3,2).

В конце анкеты сотрудникам было предложено оставить комментарий или предложение, касающееся пунктов в анкете. На основании ответов опрашиваемых, был сделан вывод, что сотрудники очень недовольны организацией рабочих смен и нестабильным графиком. Это коснулось не только отсутствие точных дат поставок, но факт снижения количества рабочих смен при спаде продаж.

На основании данного анкетирования было выделено 3 направления, организация которых требует внесения коррективов.

В первую очередь будет рассмотрена система организации рабочих смен. После проведённого анализа было выявлено, что из-за нестабильной работы

логистических компаний, смены работников постоянно меняются, что не даёт возможности выстроить личные планы сотрудников. Было отмечено, что причиной срочных вызовов на работу являются незапланированные поставки и переоценки. Следовательно, остальные сотрудники могут работать по запланированному графику, который менеджер может составлять на месяц вперед. С целью систематизации работы персонала было предложено разделение сотрудников по обязанностям (таблица 12). При экстренной ситуации на работу будут вызваны сотрудники склада или универсалы, которые согласны к такому графику работы. Данная система направлена на снижение недовольства сотрудников нестабильным расписанием.

Таблица 12 – Разделение сотрудников по обязанностям в АО «Зара СНГ» г. Владивосток в 2018 г.

Разделение сотрудников по обязанностям	
Сотрудники склада	Всегда присутствуют на поставках (минимум 2 раза в неделю), переоценках, готовы к изменяющемуся графику, согласны со срочными вызовами на работу, работе в ночное время
Сотрудники зала	Кассир работает на кассе в дневное время по устоявшемуся графику
	Консультант работает в зале в дневное время по устоявшемуся графику
Универсалы	Могут работать как в зале, так и на складе, могут работать по графику, но также готовы к срочным вызовам и работе в ночное время

Источник: [данные исследований автора]

Что касается сезонности работы, мною было предложено отпускать большое количество сотрудников в отпуска во время сезона низких продаж. Следовательно, количество смен будут пропорционально распределяться на оставшихся сотрудников.

Также, можно выделить такую проблему как отсутствие критериев оценки по результату работы линейного персонала. Менеджерский состав может только дать оценочное суждение. В связи с этим возникла необходимость составления критериев оценки.

Ниже в таблице 13 пример критериев оценки контроля по результату продавцов-консультантов и продавцов кассиров.

Таблица 13 – критерии оценки работы линейного персонала АО «Зара СНГ» г. Владивосток в 2018 г.

Вид работы	Критерии оценки
Вечерняя уборка зала	Ничего не убрано Убраны только стены Убраны стены и стойки Убраны стены, стойки и столы
Сбор пополнения	Пополнение не собрано и не вынесено Пополнение собрано, но не вынесено Пополнение собрано и вынесено, но не полностью Пополнение собрано и вынесено полностью
Закрытие примерочной	Стол не разобран, вещи не вынесены Стол разобран, вещи не вынесены Стол разобран, вещи вынесены
Касса	Касса не закрыта, отчёт не снят, вешалки не убраны Касса закрыта, снят отчёт вешалки убраны

Источник: [данные исследований автора]

Далее будет рассмотрен вопрос о содержании ежедневной работы персонала. Как уже было выяснено ранее, активности на день расставляются ежедневно и не всегда они соответствуют способностям и желаниям консультантов, что вызывает их демотивацию. С целью совершенствования данной системы было принято решение о выражении пожеланий по поводу выполняемой ежедневной работе. То есть, вместе с пожеланиями по рабочим сменам на неделю консультанты будут оставлять свои пожелания по активностям на день. Задачей ответственного менеджера будет проанализировать и стратегически верно соотнести желания и возможности консультанта, а также нужды магазина.

В связи с тем, что пункт отношение руководящего состава к запросам сотрудников тоже набрал низкий балл, то данное нововведение может положительно повлиять и на него. Сотрудники сделают вывод о том, что их

мнение тоже учитываются. Это повысит мотивацию, а также производительность труда сотрудников.

Последний пункт, набравший наименьшее количество баллов, свидетельствует о том, что руководящий состав не учитывает мнение персонала, а также невнимательно относится к его запросам. В связи с этим, мною было предложено проведение собрания, на котором будет освещена данная проблема, подкрепленная данными опросника. Также с начала нового месяца менеджерам так же будут расставляться активности наравне с консультантами для создания контроля. Отличие будет лишь в том, что в основном эти активности будут вспомогательными, чтобы менеджер мог в любой момент отлучиться на короткое время для выполнения своих обязанностей. Соответственно по той же причине, менеджерскому составу будут также расставляться перерывы в фиксированное время.

Данный метод позволит руководящему составу прочувствовать работу продавцов-консультантов и стать более понимающими, отзывчивыми по отношению к консультантам.

Таким образом, можно сделать вывод, что в данном магазине система управления находится на стадии становления, несмотря на то, что магазин функционирует уже в течение трёх лет. С помощью анализа и анкетирования была выявлена полная картина состояния системы организации работы и контроля персонала.

Многие элементы системы находятся в отличном состоянии. Корпоративная культура и отношение с руководящим составом также хорошо сказывается на мотивации сотрудников. Но, не смотря на положительные моменты, в системе организации и контроля есть серьёзные проблемы, которые требуют незамедлительного принятия мер. Решение данных острых вопросов поднимет общий настрой в коллективе, увеличит мотивацию, а, следовательно, и продуктивность всего магазина.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе была исследована система организации и контроля персонала на предприятии розничной торговли.

На основе обзора теоретических исследований системы работы персонала такими авторами, как А.Н. Аверин, А.П. Егоршин, А. Смит, А.В. Румянцева, можно сделать вывод, что под организацией работы персонала, как функции управления, принято понимать: создание таких условий совокупной и эффективной работы персонала, которые позволят достигнуть цели, поставленные руководством. Важная задача руководства компании – постановка целей, а их выполнение невозможно без грамотной организации и контроля персонала. Это достаточно трудоемкий процесс, который работает только во взаимодействии. Поэтому невозможно организовать труд персонала без контроля.

Формирование эффективной системы управления персоналом направлено на повышение лояльности сотрудников к организации и её руководству, создание правильной модели организационного поведения и увеличение сплочённости коллектива, а также рост профессионализма и компетентности сотрудников. В конечном итоге грамотная кадровая политика определяет качество оказываемых услуг.

Анализ организации АО «Зара СНГ» показал, что особых нарушений в кадровом составе филиала не выявлено. Всего в магазине работают 74 человека, включая руководящий состав.

Предприятием управляет директор магазина, который подчиняется директору направления – Дальневосточного региона. В Приложении Б представлена организационная структура АО «Зара СНГ» филиала в г. Владивостоке.

Работники предприятия делятся на две группы – фронт офис, работающие

непосредственно с покупателями, и бэк офис – работники бухгалтерии. Руководители – это менеджеры отделов, старший кассир. В каждом подразделении фронт офиса числится тренер, обязанности которого в том числе включают работу с новичками - нанятым персоналом, проводить мероприятия по адаптации.

Ротация персонала составляет 20%, что может быть объяснено возрастным составом работников. Основой линейного персонала являются студенты, которым свойственно часто менять место работы. Состав сотрудников не укомплектован.

При исследовании организации и контроля работы персонала было выявлено, что труд работников организован достаточно системно, в организации используются устоявшиеся методы управления и контроля, предложенные группой компаний INDITEX, дочерней компанией которой и является АО «Зара СНГ». Данные методы позволяют организовать отлаженную работу персонала, а предварительный, текущий и заключающий контроль получить необходимые результаты.

Не смотря, на множество положительных моментов было отмечено недовольство линейного персонала организацией ежедневной работы. С целью получения наиболее точного результата было проведено анкетирование. Данная анкета направлена на выяснение степени удовлетворённости трудом персонала. В опросе участвовали только работники в должности продавец-консультант и продавец-кассир в количестве 43 человек. Респондентам было предложено 10 вопросов, на которые они могли ответить цифрой от 1 до 5 в зависимости от их отношения к определённому вопросу.

На основании данного анкетирования было выделено 3 направления организации, которые требует внесения коррективов: организация работы, содержание ежедневной работы, отношение руководящего состава к запросам линейного персонала.

На основе направлений, требующих корректировки, были разработаны следующие рекомендации.

С целью систематизации работы персонала было предложено разделение сотрудников по обязанностям. При экстренной ситуации на работу будут вызваны сотрудники склада или универсалы, которые согласны к такому графику работы. Данная система направлена на снижение недовольства сотрудников нестабильным расписанием.

Для более объективной оценки работы персонала были разработаны критерии оценки, которые позволят руководящему составу избавиться от оценочных суждений при контроле по результату.

С целью совершенствования системы распределения ежедневных обязанностей персонала, было принято решение о выражении пожеланий по поводу выполняемой ежедневной работе. Вместе с пожеланиями по рабочим сменам на неделю консультанты будут оставлять свои пожелания по активностям на день. Задачей ответственного менеджера будет проанализировать и стратегически верно соотнести желания и возможности консультанта, а также нужды магазина.

Выполнение данных рекомендаций прогнозирует улучшение работы системы организации и контроля работы персонала не только в АО «Зара СНГ», но и в других предприятиях розничной торговли.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001 № 197–ФЗ. – М., 2001.
2. Аверин, А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации / А. Н. Аверин. – М.: Флинта: МПСИ, 2015. – 224 с.
3. Адаир, Д. Искусство управлять людьми и самим собой / Д. Адаир. – М.: Эксмо, 2016. – 656 с.
4. Артемов, О. Ю. Теория и практика работы с кадрами: учебник / О.Ю. Артемов, Н. И. Архипова, И. Н. Ермаков, Н. В. Овчинникова. – М.: РГГУ, 2017. – 789 с.
5. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
6. Беленкова, О. Философия социального управления в техногенном обществе: Монография / О. Беленкова, Е. Вежнина. – Инфра-М, 2018. – 113 с.
7. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. / Е. Е. Вершигора. – М.: Юрайт, 2013. – 283 с.
8. Виханский, О. С., Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: МГУ, 2017. – 514 с.
9. Головина, С. Ю. Трудовое право: учебник / С. Ю. Головина, Ю. А. Кучина. – М.: Юрайт, 2015. – 400 с.
10. Грачев, М. В. Суперкадры / М. В. Грачев. – М.: Дело, 2013. – 114 с.
11. Грейсон, Дж. К. мл. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 2013. – 344 с.
12. Гроув, Э. С. Высокоэффективный менеджмент / Э. С. Гроув – М.: Экономика, 2014. – 312 с.
13. Гусов, К. Н. Трудовое право России: учебник / К. Н. Гусов, В. Н. Толкунова. – М., 2015. – 266 с.

14. Деменева, Н. А. Дискриминация при трудоустройстве: социально-правовой аспект / Н. А. Деменева // Юрист. – 2017. – № 5. – С. 25–29.
15. Друкер, П. Эффективный руководитель: учебное пособие / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2017. – 224 с.
16. Дьякова, О. В. Разработка системы показателей оценки эффективности управления // О. В. Дьякова / Научное обозрение. – 2017. – № 2. – С. 284–291.
17. Егоршин, А. П. Организация труда персонала: учебник / А. П. Егоршин, А.К. Зайцев. – ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
18. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич. – М.: Дело, 2013. – 520 с.
19. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебное пособие / О. М. Исаева, Е.А. Припорова. – Юрайт, 2016. – 244 с.
20. Казанцев, А. К. Основы менеджмента. Практикум. – 2-е изд. / А. К. Казанцев, В. И. Малюк, Л. С. Серова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 544 с.
21. Карпов, А. В. Психология менеджмента: учебное пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2013. - 584 с.
22. Кафидов, В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Стандарт третьего поколения / В. Кафидов. – СПб: Питер, 2017. – 208 с.
23. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. – Проспект: Москва, 2016. – 788 с.
24. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента: уч. Пособие / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2014. - 466с.
25. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления и делопроизводство: учебник / И. Н. Кузнецов. – М.: Юрайт, 2011, – 576 с.
26. Лукашевич, В. В. Основы менеджмента / В. В. Лукашевич. – М.: Дело, 2013. – 285 с.

27. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2016. – 492 с.
28. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2017. – 558 с.
29. Минаева, Т. С. Человеческий капитал как конкурентное преимущество / Т. С. Минаева // Банковское дело. – 2017. – № 2. – С. 61–64.
30. Михайлов, Ф. Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы / Ф. Б. Михайлов. – Казань.: Престиж, 2013. – 342 с.
31. Панкратова, Е. Социологические исследования в управлении персоналом: учебное пособие. / Е. Панкратова, И. Смирнова. – М.: Ленанд, 2018. – 184 с.
32. Полякова, Ю. Наставничество и обратная связь: ключ к успешной адаптации / Ю. Полякова, Д. Миронова // Справочник по управлению персоналом. – 2017. – № 2. – С. 46–50.
33. Пшенко, А. В. Документационное обеспечение управления: учебник / А. В. Пшенко. – М.: Академия, 2016. – 176 с.
34. Радугин, А. Е. Основы менеджмента / А. Е. Радугин. – М.: Дело, 2015 – 442 с.
35. Резник, С. Д. Персональный менеджмент: учебник / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 622 с.
36. Репина, Е. А. Основы менеджмента: учебное пособие / Е. А. Репина. – М.: Академцентр, 2015. – 240 с.
37. Рогожин, М. Ю. Кадровая служба предприятия: учебник / М. Ю. Рогожин. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2017. – 424 с.
38. Снигирева, И. О. Материалы конференции: «Проблемы, концепции и разработки нового Трудового кодекса РФ» / И. О. Снигирева // Государство и право. – 2017. – № 10. – С. 62–71.
39. Шилова, А. Кадровый резерв – золотой запас предприятия / А. Шилова // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 2. – С. 79–84.

40. Яхонтова, Е. С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е. С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. – 384 с.

Приложение А

Таблица А.1 – Нормативные акты, законы, ГОСТы и документы федеральных органов исполнительной власти

<p>Законы РФ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс Российской Федерации –нормативный акт, на который должен опираться кадровик от 30.12.2001 № 197-ФЗ; 2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» помогает разобраться, как правильно работать с персональными данными работников; 3.Закон «Об информации, информационных технологиях и защите информации» от 27.07.2006 № 149 –ФЗ; 4. Федеральный закон «Об архивном деле в РФ» от 22.10.2004 № 125-ФЗ; 5. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» раскрывает, какие реквизиты обязательно должны быть в первичных учетных документах; 6. Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» поможет пройти проверку контролирующих органов, например трудовой инспекции; 7. Федеральный закон от 17 декабря 2001 года №173-ФЗ «О трудовых пенсиях в Российской Федерации».
<p>Нормативные акты Президента РФ и Правительства РФ:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» поможет найти образцы форм первичных документов по учету кадров для утверждения в организации; 2. Постановление Правительства РФ от 21 января 2015 г. № 29«Об утверждении Правил сообщения работодателем о заключении трудового или гражданско-правового договора на выполнение работ (оказание услуг) с гражданином, замещавшим должности государственной или муниципальной службы, перечень которых устанавливается нормативными правовыми актами Российской Федерации».3.С 1 января 2015 года работодатель обязан выдать трудовую книжку по заявлению сотрудника, который укажет, что трудовая нужна ему в целях обязательного социального страхования (ст. 18 Федерального закона от 21 июля 2014 г. № 216-ФЗ). Работник должен будет вернуть книжку обратно в организацию не позднее трех рабочих дней со дня получения ее в отделении ПФР (ч. первая ст. 62 ТК РФ) 4. Распоряжение правительства РФ «О сохранности документов по личному составу» от 21.03.1994 № 358-р; 5. Постановление Правительства РФ «Об особенностях направления работников в служебные командировки» от 29.12.14 № 1595, которое вступило в силу 08.01.15) 6. Положение о воинском учете, утвержденное постановлением Правительства РФ от 27.11.2006 № 719

Окончание таблицы А.1

<p>Документы федеральных органов исполнительной власти:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постановление Госкомстата России от 05.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» (с помощью него можно найти образцы форм первичных документов по учету кадров для утверждения в организации); 2. Постановление Минтруда РФ от 10.10.2003 N 69 "Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 11.11.2003 N 5219); 3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37 поможет при разработке должностных инструкций и организационной структуры компании; 4. Перечень должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности, утвержденный постановлением Минтруда России от 31.12.2002 № 85 5. Порядок и формы учета работников, выбывающих в служебные командировки из командирующей организации и прибывших в организацию, в которую они командированы, утвержденные приказом Минздравсоцразвития России от 11.09.2009 № 739н 6. Приказ Минздравсоцразвития России от 26.04.2011 № 342н поможет провести аттестацию рабочих мест по условиям труда, оформить и использовать ее результаты;
<p>ГОСТы (Национальные стандарты)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 6.30-2003 "Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов" (принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 3 марта 2003 г. N 65-ст) устанавливает состав реквизитов документов, требования к оформлению реквизитов документов, а также требования к бланкам документов; 2. «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. ГОСТ Р 51141-98», утвержденный Постановлением Госстандарта РФ от 27 февраля 1998 года №28; 3. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих; 4. Организационные документы; 5. Локальные нормативные акты.

Таблица А.2 – Перечень обязательных кадровых документов необходимых организации

Документ	Какими документами регламентируется	Примечание	Срок хранения
Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР)	Статья 189 ТК РФ	При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника с ПВТР под роспись. Действуют до замены новыми.	Постоянно
Положение о защите персональных данных работников	Статья 86 ТК РФ	При приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника с Положением о защите персональных данных работников под роспись. Действует до замены новым	Постоянно
Штатное расписание (ф. Т-3) (штатная расстановка)	Статья 57 ТК РФ, постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1	Составляется каждый раз, когда в него вносятся те или иные изменения.	Постоянно
Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним	Инструкция о порядке заполнения трудовых книжек и вкладышей к ним (утверждена постановлением Минтруда России от 10 октября 2003 г. № 69)	Хранится в отделе кадров и ведется постоянно	50 лет (но при ликвидации компании в архив города сдается вместе с другими документами, срок хранения которых составляет 75 лет)
Приходно-расходная книга по учету бланков трудовых книжек и вкладышей к ним	Инструкция о порядке заполнения трудовых книжек и вкладышей к ним (утверждена постановлением Минтруда России от 10 октября 2003 г. № 69)	Хранится в бухгалтерии вместе с бланками трудовых книжек и вкладышей к ним; в отдел кадров бланки поступают по заявке кадрового работника.	50 лет (но при ликвидации компании в архив города сдается вместе с другими документами, срок хранения которых составляет 75 лет)
Положение об оплате труда, премировании и материальном стимулировании	Раздел 6 ТК РФ, глава 21 ТК РФ	При наличии сложных систем оплаты и труда и системы премирования. Действует до замены новым	Постоянно
Положение о системе обучения	Статьи 196, 197 ТК РФ	При наличии системы обучения в организации.	Постоянно
Положение об аттестации работников	Статья 81 ТК РФ	При проведении аттестации по решению работодателя	Постоянно

Продолжение таблицы А.2

Документ	Какими документами регламентируется	Примечание	Срок хранения
График отпусков	Статья 123 ТК РФ, постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1	Утверждается работодателем не позднее чем за две недели до наступления календарного года	1 год
Трудовой договор	Статьи 16, 56, 57, 67 ТК РФ	Заключается в письменной форме с каждым работником.	75 лет
Должностные инструкции по каждой должности в соответствии со штатным расписанием, рабочие инструкции по профессиям	–	Принимаются по решению работодателя	Постоянно
Приказы о приеме на работу	Статья 68 ТК РФ	Издаются на основании трудового договора. Объявляются работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы	75 лет
Приказы о переводе на другую работу	Статья 72.1 ТК РФ	Издаются на основании соглашения о переводе на другую работу (дополнительного соглашения к трудовому договору).	75 лет
Приказы об увольнении	Статья 84.1 ТК РФ	–	75 лет
Приказы по основной деятельности	–	Издаются по мере необходимости. Приказы по основной деятельности, подготовленные кадровой службой, регистрируются и хранятся в канцелярии. В кадровой службе ведется дело «Копии приказов по основной деятельности».	1 год (копии приказов, хранящиеся в кадровой службе)
Приказы о предоставлении отпусков	Глава 19 ТК РФ, постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1	Издаются на основании графика отпусков или заявления работника	5 лет
Заявления работника о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы	Статья 128 ТК РФ	Отпуска без сохранения заработной платы предоставляются по просьбе (по заявлению) работника в соответствии с ч. 1 ст. 128 ТК РФ либо по требованию закона на основании заявления работника (ч. 2 ст. 128 ТК РФ).	5 лет
Личная карточка работника (форма Т-2)	Постановление Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1	Ведется на каждого работника.	75 лет

Продолжение таблицы А.2

Документ	Какими документами регламентируется	Примечание	Срок хранения
Трудовая книжка	Статья 66 ТК РФ, постановление правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225 «О трудовых книжках», Инструкция о порядке заполнения трудовых книжек и вкладышей к ним (утверждена постановлением Минтруда России от 10 октября 2003 г. № 69)	Работодатель ведет трудовые книжки на каждого работника, проработавшего у него свыше пяти дней.	При увольнении работник получает трудовую книжку на руки. Невостробованные трудовые книжки хранятся в организации и 50 лет, при ликвидации предприятия сдаются в архив
Договоры о полной материальной ответственности	Приложения 2, 4 к постановлению Минтруда России от 31 декабря 2002 г. № 85	Заключаются с работниками, которые непосредственно обслуживают материальные ценности	5 лет
Книга учета (журнал регистрации) приказов по основной деятельности	Инструкция по делопроизводству в службе кадров «Примерная инструкция по делопроизводству в службе кадров организации» (рекомендательно)	Должна быть пронумерована и прошнурована, скреплена печатью и подписью работодателя	5 лет
Книга учета (журнал регистрации) приказов о приеме на работу		То же	75 лет
Книга учета (журнал регистрации) приказов об увольнении		То же	75 лет
Книга учета (журнал регистрации) приказов о предоставлении отпусков		То же	50 лет
Журнал регистрации командировочных удостоверений		То же	5 лет
Табель учета рабочего времени		Часть 3 статьи 91 ТК РФ	Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником
График сменности	Статья 103 ТК РФ	Доводится до сведения работников не позднее чем за один месяц до введения его в действие.	1 год

Продолжение таблицы А.2

Документ	Какими документами регламентируется	Примечание	Срок хранения
Журнал учета проверок инспектирующих органов	Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 134-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)»	Ведут все юридические лица и предприниматели без образования юридического лица	Постоянно
Протоколы заседаний, постановления аттестационных квалификационных комиссий	Положение об аттестации работников предприятия	Оформляются аттестационной комиссией	15 лет
Табели и наряды работников вредных профессий	Часть 3 статьи 91 ТК РФ	Составляются ежемесячно.	75 лет
Списки работающих на производстве с вредными условиями труда	Постановление Совета Министров СССР от 26 января 1991 г. № 10 «Об утверждении списков производств, работ, профессий, должностей, показателей, дающих право на льготное пенсионное обеспечение»	Если производство с вредными условиями труда; ведется постоянно	75 лет
Списки работников, уходящих на льготную пенсию			50 лет
Переписка о назначении государственных пенсий и пособий; - льготной пенсии	То же.	-	5 лет 10 лет
Инструкции по охране труда по профессиям	Раздел 10 ТК РФ	-	Постоянно
Журнал инструктажа (ознакомления с инструкциями)	Раздел 10 ТК РФ	-	10 лет
Журнал прохождения работниками обязательного медицинского освидетельствования	Статья 69 ТК РФ, приказ Минздравмедпрома РФ от 14 марта 1996 г. № 90 «О порядке проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников и медицинских регламентов допуска к профессии» (в ред. от 06.02.2001)	-	5 лет

Окончание таблицы А.2

Документ	Какими документами регламентируется	Примечание	Срок хранения
Акты о несчастных случаях	Постановление Минтруда РФ от 24 октября 2002 г. № 73 «Об утверждении форм документов, необходимых для расследования и учета несчастных случаев на производстве, и положения об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях»	—	45 лет
Акты расследования профессиональных отравлений и заболеваний	—	—	45 лет

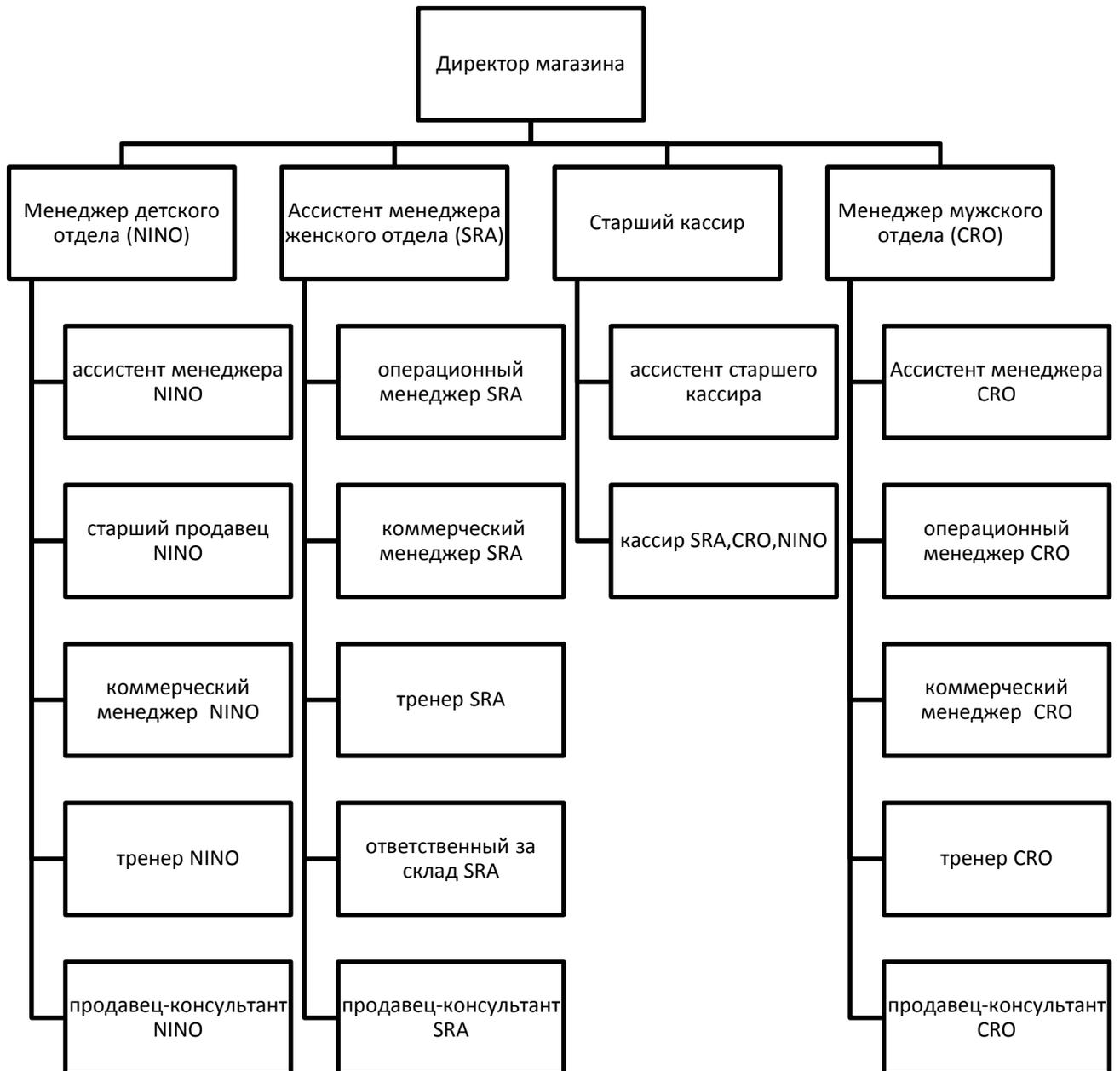
Приложение Б

Таблица Б.1 – Виды деятельности АО «Зара СНГ» г. Владивосток

Вид деятельности	Расшифровка
Полиграфическая деятельность, не включенная в другие группировки	
Производство общестроительных работ	Производство штукатурных работ
	Производство столярных и плотничных работ
	Производство малярных и стекольных работ
Аренда	Аренда строительных машин и оборудования с оператором
Управление финансовыми рынками	Прочая вспомогательная деятельность в сфере финансового посредничества
Оптовая торговля	Неспециализированная оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями
	Оптовая торговля текстильными и галантерейными изделиями
	Оптовая торговля одеждой, включая нательное белье, и обувью
	Оптовая торговля бытовыми электротоварами, радио и телеаппаратурой
	Оптовая торговля изделиями из керамики и стекла, обоями, чистящими средствами
	Оптовая торговля парфюмерными и косметическими товарами
	Оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами
	Прочая оптовая торговля
Покупка и продажа собственного недвижимого имущества	Подготовка к продаже собственного недвижимого имущества
	Сдача внаем собственного недвижимого имущества

Приложение В

Организационная структура АО «Зара СНГ» г. Владивосток



Приложение Г

Данная анкета создана для выявления степени удовлетворённости трудом сотрудников нашей организации. Анкета полностью анонимная.

Оцените нижеприведённые аспекты работы по пятибалльной шкале, где 5 – полностью удовлетворён, 1 – абсолютно не удовлетворён. Поставьте галочки в соответственных колонках.

Аспекты	1	2	3	4	5
Организация труда					
Содержание ежедневной работы					
Уровень заработной платы					
Отношение руководящего состава к запросам работников					
Перспектива роста					
Объективность оценки работы руководством					
Степень информированности о положении дел организации					
Решение руководством социальных вопросов					
Возможность обучения					
Отношения с руководящим составом					

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Шариповой Натальи Александровны направление 38.03.03 Управление персоналом группы Б1403а

Руководитель ВКР доктор экономических наук профессор кафедры управления персоналом и экономики труда Гнездилов Евгений Алексеевич

на тему Совершенствование системы организации и контроля работы персонала на предприятии розничной торговли

Дата защиты ВКР «25» июня 2018 г.

Выпускная квалификационная работа студентки Шариповой Н.А. посвящена безусловно актуальной проблеме управления персоналом организации, применительно предприятия розничной торговли, где высока текучесть работников молодёжного состава. Выбор темы ВКР обусловлена работой самого автора в АО «Зара СНГ», что позволило ей хорошо понимать особенность условий труда персонала и требований к нему. Это позволило Шариповой Н.А. грамотно сформулировать цель, задачи работы, предмет и объект исследования.

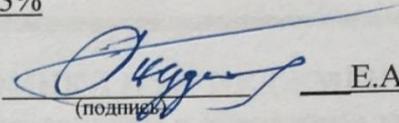
В процессе выполнения ВКР студентка показала достаточные умения анализировать управленческие задачи и усваивать методы решения этих задач. Шарипова Н.А. проявила умения использовать, анализировать, а также в необходимом объёме нормативные и научные источники. Она достаточно логично и грамотно смогла структурировать работу, рационально планировать время её выполнения, объективно оценивать полученные результаты. Дана характеристика нормативного и документационного обеспечения по функционированию организации работы и контроля персонала в филиале АО «Зара СНГ» во Владивостоке, где работала автор ВКР. Достоинством работы Шариповой Н.А. следует отнести изъятие ею самостоятельность и инициативность выполнения ВКР, использование фактического материала функционирования АО «Зара СНГ», а к недостаткам работы необходимо отнести

относительно скромные и слабые выводы и предложения по проделанной работе и не всегда реакционно удачный стиль изложения.

Заключение: заслуживает оценки хорошо и присвоения квалификации «бакалавр» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Оригинальность текста ВКР составляет 83%

Руководитель ВКР д.э.н.профессор



Е.А. Гнездилов
(и.о. фамилия)

«18» июня 2018 г.